

УДК 005.95/.96:658.3:331.101.36

ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ МАТРИЦІ SHELL/DPM ДЛЯ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ

<https://orcid.org/0000-0001-6930-879X>

Терент'єва Наталія Валеріївна, викладач кафедри управління персоналом і маркетингу, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, terenteva_nataliya@ukr.net, +380972347795

Nataliia Terenteva, lecturer at the Department of Personnel Management and Marketing, Zaporizhzhya national university.

N. Terenteva. Formation of sales strategy using the matrix Shell/Dpm for engineering enterprises of Zaporizhzhya region.

The article substantiates that in the conditions of uncertainty of the external environment, marketing methods for managing sales activities are becoming increasingly important, and is most appropriate for improving the efficiency of sales activities of engineering enterprises in the Zaporozhye region. At the same time, the depth of implementation of marketing management methods may vary at different enterprises from the introduction of separate marketing mechanisms for managing sales activities and implementing measures for the development and implementation of a marketing strategy to the construction of full-scale marketing systems. As a result of the study, the most appropriate to the current state of machine-building enterprises of the Zaporozhye region marketing strategies were proposed. It should be noted that the use of the Shell / DPM method allows one to take into account not only the competitiveness of each individual enterprise, but also the attractiveness of the industry as such, that is, it takes into account the influence of environmental factors. An assessment of the industry's prospects and its competitiveness was carried out by an expert survey using scoring. Using the Shell / DPM matrix, a sales strategy was developed for the engineering enterprises of the Zaporozhye region, which made it possible to recommend the use of a competitive strategy for PJSC Motor Sich and ZTR. advantages, and for Zaporozhkran OJSC - business growth strategies, since the proposed marketing strategies of sales activities not only correspond to modern state of engineering enterprises of the Zaporozhye region, but also take into account the attractiveness of the industry as such, incl. - the influence of environmental factors.

Терент'єва Н. В. Формування збутової стратегії за допомогою матриці Shell/Dpm для машинобудівних підприємств Запорізької області.

У статті обґрунтовано, що в умовах невизначеності зовнішнього середовища все більшої актуальності набувають маркетингові методи управління збутовою діяльністю, що є найбільш доцільним для підвищення ефективності збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області. При цьому глибина впровадження маркетингових методів управління може варіюватися на різних підприємствах від введення окремих маркетингових механізмів управління збутовою діяльністю та реалізації заходів з розробки і реалізації маркетингової стратегії збуту, до побудови повномасштабних маркетингових систем збуту. В результаті проведеного дослідження були запропоновані найбільш відповідні до сучасного стану машинобудівних підприємств Запорізької області збутові стратегії діяльності. Слід відзначити, що використання методу Shell/DPM дозволяє врахувати не тільки конкурентоспроможність кожного окремого підприємства, але й привабливість галузі як такої, тобто враховує вплив факторів зовнішнього середовища. Оцінку перспектив галузі та його конкурентоспроможності було проведено методом експертного опитування за допомогою бальної оцінки. За допомогою матриці Shell/DPM було проведено формування збутової стратегії діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області, яке дозволило рекомендувати використання для ПАТ «Мотор Січ» та ПАТ «ЗТР» стратегії підсилення конкурентних переваг, а для ПАТ «Запоріжкран» - стратегії зростання бізнесу, оскільки запропоновані маркетингові стратегії збутової діяльності не тільки відповідають сучасному стану машинобудівних підприємств Запорізької області, але й враховують привабливість галузі як такої, в т.ч. - вплив факторів зовнішнього середовища.

Терентьева Н. В. Формирование сбытовой стратегии с помощью матрицы Shell/Dpm для машиностроительных предприятий Запорожской области.

В статье обосновано, что в условиях неопределенности внешней среды все большую актуальность приобретают маркетинговые методы управления сбытовой деятельностью и являются наиболее целесообразными для повышения эффективности сбытовой деятельности машиностроительных

предприятий Запорожской области. При этом глубина внедрения маркетинговых методов управления может варьироваться на разных предприятиях от введения отдельных маркетинговых механизмов управления сбытовой деятельностью и реализации мероприятий по разработке и реализации маркетинговой стратегии сбыта, к построению полномасштабных маркетинговых систем сбыта. В результате проведенного исследования были предложены наиболее подходящие к современному состоянию машиностроительных предприятий Запорожской области сбытовые стратегии деятельности. Следует отметить, что использование метода Shell/DPM позволяет учесть не только конкурентоспособность каждого отдельного предприятия, но и привлекательность отрасли как таковой, то есть учитывает влияние факторов внешней среды. Оценку перспектив отрасли и его конкурентоспособности было проведено методом экспертного опроса с помощью балльной оценки. С помощью матрицы Shell/DPM было проведено формирование сбытовой стратегии деятельности машиностроительных предприятий Запорожской области, которое позволило рекомендовать использование для ПАО «Мотор Сич» и ОАО «ЗТР» стратегии усиления конкурентных преимуществ, а для ОАО «Запорожскран» - стратегии роста бизнеса, поскольку предложенные маркетинговые стратегии сбытовой деятельности не только соответствуют современному состоянию машиностроительных предприятий Запорожской области, но и учитывают привлекательность отрасли как таковой, в т. ч. - влияние факторов внешней среды.

Постановка проблеми. Як показали результати аналізу сучасного стану управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств, на момент дослідження управління збутовою діяльністю практично всіх досліджених підприємств машинобудівної галузі мало значні вади, що відбивалися на результатах діяльності підприємств взагалі. Найбільш критичні наслідки для результатів діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області мала незбалансована структура збуту за країнами, оскільки недостатня увага до впливу факторів зовнішнього середовища за умов незбалансованої регіональної структури збуту призвела до значного падіння продажів підприємств, що були історично орієнтовані переважно на російських споживачів, та не змогли вчасно гармонізувати структуру збуту на міжнародному рівні.

Аналіз останніх наукових досліджень. Дослідженню різних аспектів управління збутовою діяльністю та практичного впровадження ефективних систем управління збутовою діяльністю на підприємствах присвячено досить багато наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, в т. ч. таких, як Абрамович І. А., Болт, Браун К., Бурцев В.В., Вінкельманн П., Гамалій В.Ф., Зборовська О.М., Іванов М.М., Іваночко Н.В., Ключник А.В., Котлер Ф., Лагоцька Н.З., Ланкастер Дж., Митрохіна Ю.П., Мостенська Т.Л., Проволоцька О. М., Спільник І. В., Тисячук І.О., Шевчик М.Г. та ін.

Методика досліджень. Дана стаття присвячена розробці маркетингової стратегії збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області з використанням матриці спрямованої політики Shell/DPM.

Мета статті. За допомогою матриці Shell/DPM сформувані збутові стратегії діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області, які б не тільки відповідали сучасному стану машинобудівних підприємств Запорізької області, але й враховували б привабливість галузі як такої, в т.ч. - вплив факторів зовнішнього середовища.

Результати дослідження. Аналіз чинників, які впливають на управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області показав, що на момент дослідження підприємства машинобудування регіону знаходилися у зоні впливу одночасно декількох негативних факторів зовнішнього середовища, що значно знижувало ефективність витратних методів аналізу та контролю. Крім того, як показали результати проведенного дослідження, значна кількість машинобудівних підприємств Запорізької області мають історично зумовлені вади структури збуту, що значно збільшує вірогідність настання ризиків, особливо політичних, зовнішньоекономічних та ін. При цьому слід зазначити, що особливості продукції, яка виробляється дослідженими підприємствами, значною мірою ускладнюють оптимізацію структури збуту за рахунок зміни асортименту, тому питання підвищення ефективності управління збутовою діяльністю відіграють для цих підприємств особливу роль.

Результати аналізу сучасної наукової думки показали, що в умовах невизначеності зовнішнього середовища все більшої актуальності набувають маркетингові методи

управління збутовою діяльністю. При цьому глибина впровадження маркетингових методів управління може варіюватися на різних підприємствах від введення окремих маркетингових механізмів управління збутовою діяльністю та реалізації заходів з розробки і реалізації маркетингової стратегії збуту, до побудови повномасштабних маркетингових систем збуту. На думку професора М. М. Іванова, майбутнє збутової діяльності підприємств будь-якої галузі буде визначатися саме маркетинговими системами збуту, що використовують сучасні інформаційні технології для організації системного збутового простору, який дозволить підприємствам не тільки забезпечити повноцінний зворотній зв'язок зі споживачами для отримання правдивої і актуальної інформації щодо існуючих потреб споживачів, але й активно впливати на формування цих потреб [1].

Втім слід зазначити, що на момент дослідження в умовах українського інформаційного простору формування маркетингових систем збуту можливе переважно для товарів споживчого ринку. На жаль, українська ринкова інформаційна інфраструктура знаходиться ще в стадії формування, та не дозволяє створювати повноцінні маркетингові системи збуту для підприємств промислового ринку. Оскільки більшість машинобудівних підприємств Запорізької області орієнтовані саме на випуск високотехнологічної продукції «business to business» і «business to government», впровадження маркетингових систем збуту на даному етапі розвитку підприємств машинобудування є недоцільною через недостатній розвиток інформаційної інфраструктури.

На нашу думку, за цих умов найбільш доцільним для підвищення ефективності збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області стане введення маркетингових механізмів управління збутовою діяльністю, а також розробка і впровадження маркетингових стратегій збуту для досліджуваних підприємств.

Аналіз теоретичних джерел виявив, що сучасні науковці в системі маркетингових стратегій управління збутом виділяють сім груп стратегій: управління бізнесом; управління цільовим ринком; управління товарним портфелем; цінові стратегії; управління збутовим потенціалом; управління збутовими ризиками; управління збутовим персоналом [2].

Задля розробки маркетингової стратегії збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області було використано матрицю спрямованої політики Shell/DPM, яка дозволила оцінити одночасно кількісні та якісні параметри бізнесу, тобто зробити багато-параметричний стратегічний аналіз та визначити певну стратегію підприємства.

Оцінку перспектив галузі бізнесу та його конкурентоспроможності було проведено методом експертного опитування за допомогою бальної оцінки. В процесі дослідження кожному запропонованому параметру експертом виставлялася оцінка від 1 до 3 балів, при цьому бальні оцінки інтерпретувалися через наступні значення:

- оцінка «3 бали» - найвища перспективність підприємств галузі/конкурентоспроможність бізнесу;
- оцінка «2 бали» - посередня перспективність підприємств галузі/конкурентоспроможність бізнесу;
- оцінка «1 бал» - низька перспективність підприємств галузі/конкурентоспроможність бізнесу.

Згідно цілей та задач дослідження, експертне опитування було проведено в формі неструктурованого інтерв'ю з опитувальним листом. В ролі експертів були залучені фахівці Запорізької торгівельно-промислової палати, департаменту промисловості та розвитку інфраструктури Запорізької державної обласної адміністрації, департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької державної обласної адміністрації, викладачі економічного факультету Запорізького національного університету, викладачі факультету економіки та менеджменту Запорізької державної інженерної академії.

Опитування проводилося анонімно. В ході даного дослідження було залучено 10 експертів та отримано 10 опитувальних листів, всі 10 були визнані дійсними.

За результатами експертного опитування були отримані розрахункові дані для розробки маркетингової стратегії збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області за матрицею Shell/DPM, надані у таблиці 1.

Таблиця 1

Розрахункові дані для розробки маркетингової стратегії збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області за матрицею Shell/DPM

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ср. оцінка
Привабливість галузі											
ПАТ «Мотор Січ»	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2,7
ПАТ «ЗТР»	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2,8
ПАТ «Запоріжжран»	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1,8
Конкурентоспроможність підприємства											
ПАТ «Мотор Січ»	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1,3
ПАТ «ЗТР»	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1,8
ПАТ «Запоріжжран»	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2,6

Примітка: розроблено автором

Була проведена оцінка середнього ступеня узгодженості думок всіх експертів відносно привабливості галузі, для чого був використай коефіцієнт конкордації (W) для випадку з пов'язаними рангами:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3-n) - m\sum T_i} \quad (1)$$

де $S = 98$;

$n = 3$;

$m = 10$;

$$T_i = \frac{1}{12} \sum t_i^3 - t_i;$$

L_i - число зв'язок (видів повторюваних елементів) в оцінках i -го експерта;

t_i - кількість елементів в i -й зв'язці для i -го експерта (кількість елементів, що повторюються).

$$T_1 = [(2^3-2)]/12 = 0,5$$

$$T_2 = [(2^3-2)]/12 = 0,5$$

$$T_3 = [(2^3-2)]/12 = 0,5$$

$$T_4 = [(2^3-2)]/12 = 0,5$$

$$T_5 = [(2^3-2)]/12 = 0,5$$

$$T_6 = [(2^3-2)]/12 = 0,5$$

$$T_7 = [(2^3-2)]/12 = 0,5$$

$$T_8 = [(2^3-2)]/12 = 0,5$$

$$T_9 = [(2^3-2)]/12 = 0,5$$

$$\sum T_i = 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 = 4,5$$

$$W = \frac{98}{\frac{1}{12}10^2(3^3-3) - 10 \times 4,5} = 0,63$$

Таким чином, значення коефіцієнту конкордації $W = 0,63$ ($0,6 \leq 0,63 \leq 0,8$) свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів.

Для оцінки значущості коефіцієнту конкордації був розрахований критерій узгодження Пірсона за формулою 2.

$$\chi^2 = \frac{98}{\frac{1}{12}10 \times 3(3+1) + \frac{1}{3-1}4,5} = 12,65 \quad (2)$$

Обчислений χ^2 порівняємо з нормативним табличним значенням для числа ступенів свободи $K = n - 1 = 3 - 1 = 2$, рівень значимості $\alpha = 0,05$. Оскільки розрахований χ^2 (12,65) не менший за нормативний (5,99146), то $W = 0,63$ - величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

Також, була проведена оцінка середнього ступеня узгодженості думок всіх експертів відносно конкурентоспроможності підприємств. Для оцінки середнього ступеня узгодженості думок всіх експертів відносно конкурентоспроможності підприємств скористалися коефіцієнтом конкордації (W) для випадку з пов'язаними рангами:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3 - n) - m \sum T_i} \quad (3)$$

де $S = 108,5$;

$n = 3$;

$m = 10$;

$T_i = \frac{1}{12} \sum t_i^3 - t_i$;

L_i - число зв'язок (видів повторюваних елементів) в оцінках i -го експерта;

t_i - кількість елементів в i -й зв'язці для i -го експерта (кількість елементів, що повторюються).

$$T_1 = [(2^3 - 2)]/12 = 0,5$$

$$T_3 = [(2^3 - 2)]/12 = 0,5$$

$$T_5 = [(2^3 - 2)]/12 = 0,5$$

$$T_8 = [(2^3 - 2)]/12 = 0,5$$

$$T_{10} = [(2^3 - 2)]/12 = 0,5$$

$$\sum T_i = 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 = 2,5$$

$$W = \frac{108,5}{\frac{1}{12}10^2(3^3 - 3) - 10 \times 2,5} = \mathbf{0,62}$$

Таким чином, значення коефіцієнту конкордації $W = 0,62$ ($0,6 \leq 0,62 \leq 0,8$) свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів.

Для оцінки значущості коефіцієнту конкордації розрахуємо критерій узгодження Пірсона за формулою 3.2.

$$\chi^2 = \frac{108,5}{\frac{1}{12}10 \times 3(3+1) + \frac{1}{3-1}2,5} = \mathbf{12,4}$$

Обчислений χ^2 порівняємо з нормативним табличним значенням для числа ступенів свободи $K = n - 1 = 3 - 1 = 2$, рівень значимості $\alpha = 0,05$. Оскільки розрахований χ^2 (12,4) не менший за нормативний (5,99146), то $W = 0,62$ - величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

Оскільки за результатами розрахунків ступінь узгодженості думок експертів відносно конкурентоспроможності підприємств та привабливості галузі достатньо висока, а отримані результати експертного опитування визнано не випадковими та такими, що мають сенс для подальшого використання, була розроблена матриця спрямованої політики Shell/DPM для машинобудівних підприємств Запорізької області (рис.1).

Як видно з рис.1, два з досліджуваних підприємств ПАТ «Мотор Січ» та ПАТ «ЗТР» знаходяться у квадранті матриці, який поєднує середні показники конкурентоспроможності та високу привабливість галузі. Рекомендованою стратегією для цих підприємств стане підсилення конкурентних переваг.

Виходячи з результатів аналізу, для формування маркетингової стратегії підсилення конкурентних переваг ПАТ «Мотор Січ» та ПАТ «ЗТР» слід запропонувати наступні першочергові заходи:

- впровадження системи моніторингу конкурентного положення підприємства на світовому ринку;
- визначення та розвиток сильних сторін підприємства;

- визначення слабких сторін підприємства та запобігання настанню пов'язаних з цими сторонами ризиків;
- своєчасний контроль та коригування управлінських заходів з розвитку конкурентних переваг.

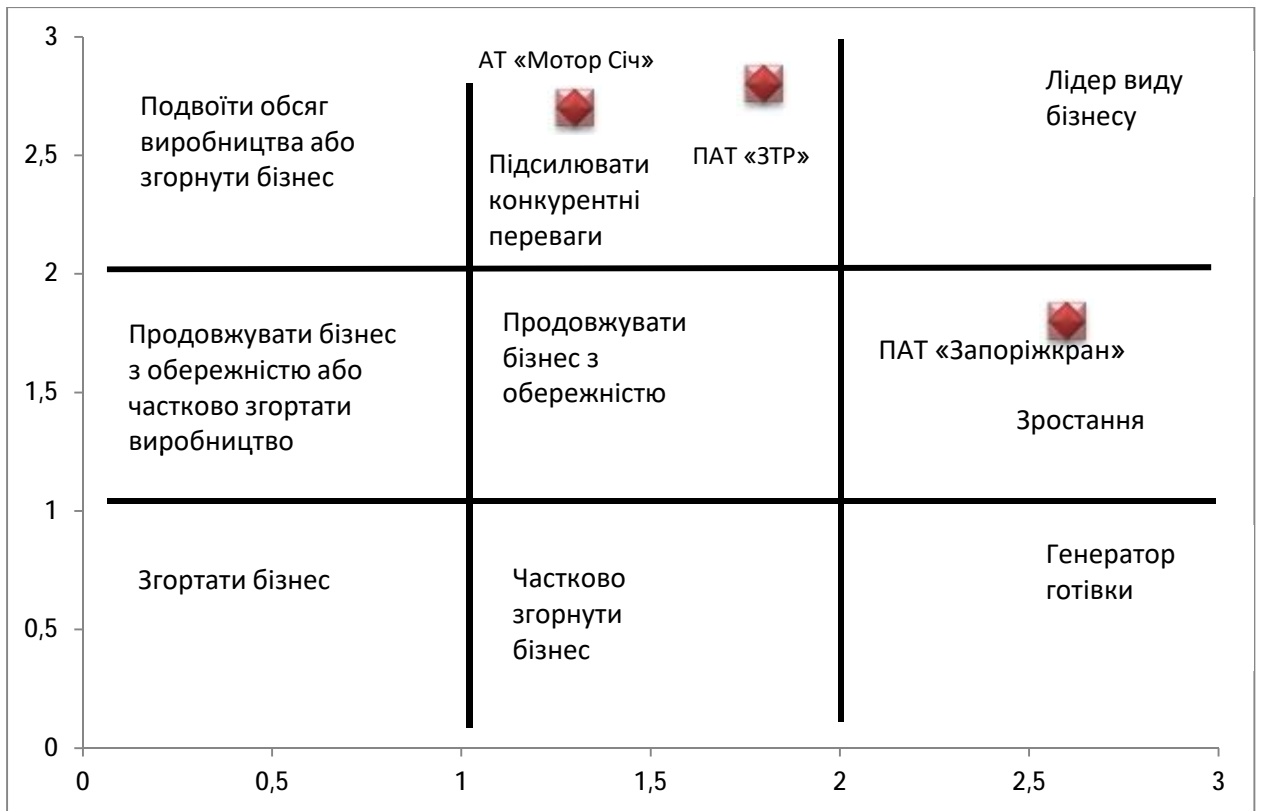


Рис. 1 – Матриця Shell/DPM для розробки маркетингової стратегії збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області

Примітка: розроблено автором

Третє підприємство, ПАТ «Запоріжжкран», знаходиться у квадранті матриці, який поєднує високу конкурентоспроможність та середні показники привабливості бізнесу, і вимагає від підприємства стратегічних дій, орієнтованих на зростання бізнесу.

Виходячи з результатів аналізу, для формування маркетингової стратегії зростання бізнесу слід запропонувати наступні першочергові дії:

- впровадження системи маркетингової інформації, спрямованої на зростання бізнесу;
- впровадження заходів з дослідження нових ринків;
- впровадження заходів з експансії на нові ринки та підвищення частки підприємства на існуючих ринках.

Оскільки використана для розробки маркетингової стратегії збутової діяльності матриця Shell/DPM є статичною, для розробки прогнозу розвитку збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області скористаємося методом трендового аналізу. Вихідними даними для побудови прогнозу є значення показників ефективності збутової діяльності, розраховані у дисертаційному дослідженні (табл. 2).

Графічно зміни показників ефективності збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області надані на рис. 2.

Таблиця 2

Вихідні дані для побудови прогнозу розвитку збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області

	2012	2013	2014	2015	2016	Відхил. абс. 2016/2012	Відхил. відн. 2016/2012
АТ «Мотор Січ»	0,09	0,09	0,12	0,16	0,18	0,09	200,00
ПАТ «ЗТР»	0,06	0,08	0,11	0,1	0,09	0,03	150,00
ПАТ «Запоріжжкран»	0,07	0,04	0,04	0,05	0,03	-0,04	42,86
Середня регіональна оцінка	0,07	0,07	0,09	0,1	0,1	0,03	142,86

Примітка: розроблено автором

Як видно з рис. 2, значення показників ефективності збутової діяльності досліджуваних підприємств дозволяє встановити певні закономірності. Так, найбільші значення ефективності збутової діяльності на протязі всього досліджуваного періоду має АТ «Мотор Січ», що, на думку автора, є логічним підтвердженням кризових явищ, виявлених в ході даної роботи на підприємствах ПАТ «ЗТР» та ПАТ «Запоріжжкран». Крім того, з рис. 2 видно, що майже всі показники демонструють позитивну динаміку показників ефективності збутової діяльності. Виняток складає ПАТ «Запоріжжкран», значення ефективності збутової діяльності якого у 2016 році (0,03) зменшилось більш, як вдвічі відносно рівня 2012 року (0,03).

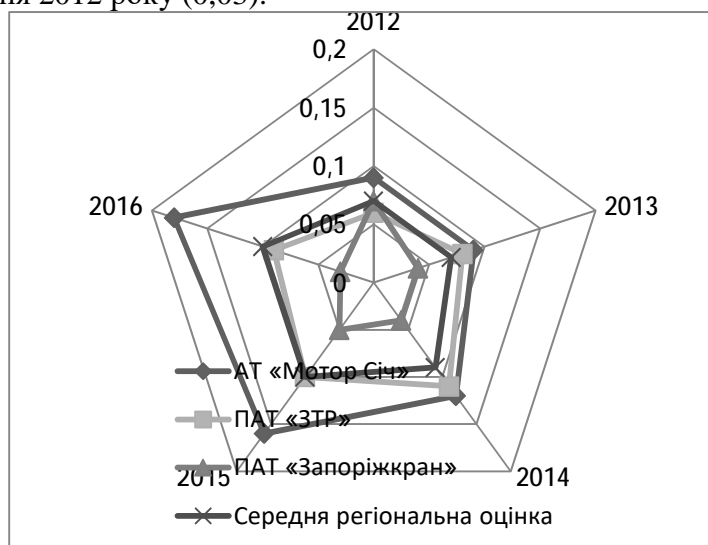


Рис. 2 – Графічне відображення змін ефективності збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області

Примітка: розроблено автором

Таким чином, в результаті проведеного дослідження були запропоновані найбільш відповідні до сучасного стану машинобудівних підприємств Запорізької області маркетингові стратегії збутової діяльності. Слід відзначити, що використання методу Shell/DPM дозволяє врахувати не тільки конкурентоспроможність кожного окремого підприємства, але й привабливість галузі як такої, тобто враховує вплив факторів зовнішнього середовища.

Висновки. За допомогою матриці Shell/DPM було проведено формування маркетингової стратегії збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області, яке дозволило рекомендувати використання для ПАТ «Мотор Січ» та ПАТ «ЗТР» стратегії підсилення конкурентних переваг, а для ПАТ «Запоріжжкран» - стратегії зростання бізнесу, оскільки запропоновані маркетингові стратегії збутової діяльності не

тільки відповідають сучасному стану машинобудівних підприємств Запорізької області, але й враховують привабливість галузі як такої, в т.ч. - вплив факторів зовнішнього середовища.

За результатами проведеного аналізу було запропоновано першочергові заходи задля формування ефективних маркетингових стратегій на досліджуваних підприємствах. Слід відзначити, що розроблена методика розробки маркетингової стратегії збутової діяльності досить прозора, не потребує спеціальних програмних або технічних засобів, та може бути використана як на рівні окремих підприємств – для контролю і корекції обраних стратегій, так і для розробки маркетингових стратегій збутової діяльності підприємств інших галузей народного господарства.

Список використаних джерел:

1. Зигрій О. В. Механізм збуту в системі збутового маркетингу [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/2534/1/МЕХАНИЗМ%20ЗБУТУ%20В%20СИСТЕМІ%20ЗБУТОВОГО%20МАРКЕТИНГУ.pdf>
2. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою підприємства : [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 229 с.

References:

1. Zigry O. V. The mechanism of marketing in the system of marketing [Electronic resource] Mode of access: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/2534/1/МЕХАНИЗМ%20ЗБУТУ%20В%20СИСТЕМІ%20ЗБУТОВОГО%20МАРКЕТИНГУ.pdf>
2. Balabanova L. V. Management policy of the company: [navch. sat.] / L.V. Balabanova, Yu.P. Mitrohina. - Donetsk: DonNUET, 2009. - 229 p.

Keywords: marketing; strategy; development efficiency; competitiveness; research; survey.

Ключові слова: збут; стратегія; ефективність розробки; конкурентоспроможність; дослідження; опитування.

Ключевые слова: сбыт; стратегия; эффективность разработки; конкурентоспособность; исследование; опрос.

Рецензент: Іванов М. М., д. е. н., професор, зав.каф. управління персоналом і маркетингу ЗНУ

Перевірено на плагіат: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/6005867>